Journal of Human Development and Education for specialized Research (JHDESR)
مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية (JHDESR)
http://www.siats.co.uk/jhdesr/ e-ISSN 2462-1730
2019م Vo: 5, No: 3, 2019 - العدد 3، المجلد 5 ، أبريل



أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية

دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان

The effect of strategic agility in organizational effectiveness

(An Empirical Study on a sample of industrial companies in oman)

فهد بخيت سهيل مسن[1]

Fahad bakhit suhail masan

د. صلاح محمد زكي أبراهيم[2]

Salah Mohamed Zaki Ibrahim

Mbamaster00@gmail.com

[1] (*Corresponding author*). Ph.D Candidate, Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). Mbamaster00@gmail.com

[2] Senior Lecturer, Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). algaderi@usim.edu.my

جامعة العلوم الإسلامية

ماليزيا

Received 20/4/2019 - Accepted 21/6/2019 - Available online 15/7/2019

Abstract :

The study aims to identify the impact of strategic agility dimensions (planning, organization, efficiency of workers, technology) in organizational effectiveness in a sample of the working area Raysut industrial companies, namely, (Salalah for pasta, Mills Company, Salalah, Octal Petrochemicals Company, Salalah Methanol Company, Raysut Cement) in Dhofar governorate. The study population of the administrative leadership (Executive Director, General Manager, Deputy Director, Head of the Department of) five industrial companies in Dhofar governorate,

totaling (118) leader, chose researcher simple random sample composed of 80 leading and distributed questionnaires to all members The study sample and recovered (65) to identify valid for statistical analysis accounted for (85.3%) of the total members of the study population.

Among the most prominent results accessible: A correlation relationship is a positive and statistically significant between the elements of the strategic agility and organizational effectiveness. And the existence of a positive correlation and related statistically significant between planning and organizational effectiveness. And the existence of a positive correlation and related statistically significant between regulation and organizational effectiveness. And the existence of a positive correlation and related statistically significant between the efficiency of workers and organizational effectiveness. And the existence of a positive correlation and related statistically significant between technology and organizational effectiveness.

One of the main recommendations which were accessible It must be for companies operating in Raysut Industrial Estate ensure the implementation of the strategic plan for agility in all administrative structures as well as the application of organizational effectiveness in order to continue to achieve sustainable competitive advantage. And operating in Raysut Industrial Estate companies to provide data and information to assist in the clarity of vision to the decision makers of the importance of strategic agility in the work environment base and to help take strategic decisions may constitute a change in the results of the future of the surveyed companies and their staff.

ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها(التخطيط، التنظيم، كفاءة العاملين، التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات العاملة بمنطقة ريسوت الصناعية وهي (شركة صلاله للمكرونة، شركة مطاحن صلاله، شركة اوكتال للبتروكيماويات، شركة صلاله للميثانول، شركة ريسوت للأسمنت) بمحافظة ظفار. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم) بخمسة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، والبالغ عددهم (118) قيادي، وأختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من (80) قيادي وقام بتوزيع الإستبانات على جميع افراد عينة الدراسة واسترجع (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (85,3%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي تم الوصول اليها وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين التخطيط والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين التنظيم والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

---

keywords: strategic agility ,organizational effectiveness.

الكلمات المفتاحية: : الرشاقة الاستراتيجية، الفاعلية التنظيمية

مقدمة:

تعد الرشاقة الإستراتيجية من الوسائل التي تستخدمها المنظمات في مواجهة المخاطر والتغييرات غير المتوقعة حيث انها تساعد المنظمات على البقاء والازدهار في ظل التنافس الحادث بين المنظمات وهى القدرة على تغير عمليات التشغيل بكفاءة ومن خلالها تستطيع المنظمة الاستجابة لظروف السوق المتغيرة وتستطيع المنظمات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية ان تمتلك المهارات اللازمة لأداء الاعمال بكفاءة، وتتكون الدراسة من خمسة فصول حيث يتناول الفصل الأول الاطار العام للدراسة والفصل الثاني يتناول الاطار النظري أما الفصل الثالث يتناول الاطار العملي للدراسة ثم الفصل الخامس الذي يتناول نتائج وتوصيات الدراسة.

1. محتوى الدراسة:

1.1 مشكلة الدراسة:

توجد تحديات كثيرة تواجه الشركات الصناعية بمحافظة ظفار منها مدى قدرتها على استغلال الفرص المتاحة في السوق، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية وكيفية الحصول على المزايا والفرص التي توفرها بيئة العمل ، ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن تلك تعد أبرز التحديات للشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية. كل هذا يتحتم عليها اجراء تغيرات وتحولات يتم من خلال تطوير اسلوب اداري له القابلية على التكيف والتطور والازدهار في بيئة العمل. ويود الباحث التعرف على قدرة المنظمات على البقاء والازدهار في ظل هذا التنافس ومدى التفاعل مع الاسواق المتغيرة وانتاج خدمات او منتجات جديدة تناسب الاذواق، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة ضمن عدة تساؤلات كالاتي:

1. ما مستويات توفر الرشاقة الإستراتيجية في عينة من الشركات الصناعية بمنطقة ريسوت الصناعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بهذه الشركات؟

2. ما مستويات الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات الصناعية بمنطقة ريسوت الصناعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بهذه الشركات؟

2.2 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنه يتناول أحد أهم المتطلبات الإدارية والتي تشكل روح وجوهر العمل الإداري ألا وهو الرشاقة الاستراتيجية، حيث يتناول البحث احد اهم المواضيع في علم الادارة وهو الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية كما يشكل البحث أهمية خاصة للبيئة المبحوثة حيث يزود بمعلومات عن مستوى توفر أو عدم توفر الرشاقة الاستراتيجية مما يساعدها على التطوير والارتقاء بالمنظمة.

من الناحية العلمية يعد البحث من الدراسات القليلة في البيئة العمانية وبالتالي يعتبر إضافة للمكتبة في هذا المجال.

2.3 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستويات الرشاقة الاستراتيجية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار
2. تحديد مستويات الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار
3. بيان إثر الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التنظيم، كفاءة العاملين، التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار.

2.4 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية بمنطقة ريسوت الصناعية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

أ- لا توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين التخطيط والفاعلية التنظيمية.

ب- لا توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين التنظيم والفاعلية التنظيمية.

ج- لا توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية.

د- لا توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

2. لا يوجد أثر ذو دلاله احصائية للرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية بمنطقة ريسوت الصناعية.

2.5 مصطلحات الدراسة:

- الرشاقة الاستراتيجية: القدرة بسرعة على إدراك واغتنام الفرص، تغيير الإتجاه، وكيفية الحصول على المزايا والفرص التي توفرها بيئة العمل التى تقوم على تطوير عملية سليمة لاستعراض فرص الاستثمار في السوق والتهديدات ثم تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لها (المعاضيدي , 2008).

- التخطيط: التخطيط جوهر عمل المدير والقاعدة التي تستند عليها الوظائف الإدارية الأخرى(حريم، 2006).

- التنظيم: تعيين المهام وتحديد كافة النشطات والمسؤوليات في مختلف الأقسام، تفويض الصلاحيات والسلطات، وحسن إدارة المورد في المنظمة (Dafat,2006).

- كفاءة العاملين: إمكانات الأشخاص على تطوير مهاراتهم وخلق عامل المفاجئة، وحسن الاتصال مع الموظفين، وصقل إمكاناتهم للترابط مع مختلف تقلبات الأسواق التي من الممكن حدوثها (Sherehiy, 2008).

- التكنولوجيا: الطريق الأحسن لتطبيق المنظم للمعرفة ، في قطاعات مختلفة تتعلق لغاية الحصول على نتائج علمية معينة، تساعد الوسائل التكنولوجية في حل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته (بشير,2010).

- الفاعلية التنظيمية: مدى مقدرة المنظمة على الاستغلال الأفضل للموارد، وإيجاد حالة من التوازن من بين العديد من العوامل الداخلية ومدى تأثرها بالعوامل الخارجية، مع التكيف التام لمحاولة ضمان تحقيق الهدف او الأهداف المرجوة من خلال كافة ابعادها (المحمدي , 2011).

- تحقيق الأهداف: تعتبر من أكثر المعايير استخداما لتقييم فعالية المؤسسات حيث يتم مقارنة النتائج أو المخرجات المنجزة مع الاهداف او النتائج السابقة وتحديد الانحرافات وعلاجها(بلوط,2005).

2.6 حدود الدراسة:

توزعت مجالات البحث ضمن عدة مجالات هي:

1.المجال الزمني حيث تطرقت الدراســـة إلى معرفة آراء العينة المبحوثة خلال الفترة الممتدة تحديداً بين 20 /3/ 2016 – 1/ 6 /2016.

2. المجال المكاني فتم إجراؤها في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار.

3. المجال الموضـوعي تناولت الدراسـة موضـوع مسـتويات تطبيق محددات الرقابة على الاصـول الثابتة ودورها في كفاءة استغلالها.

4. المجال البشري: كان مع القيادات الإدارية (مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم) .

2.7 الإطار النظري للدراسة :

المبحث الأول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

نظراً للتحديات التي تواجه المنظمات المعاصـرة نتيجة التغيرات المتتالية والتطورات العلمية والتقنية السـريعة والمسـتمرة لذا فإنه لم تعد الاســاليب التقليدية في الادارة تســاعدها على اداء الاعمال بكفاءة لذا فإن اســتخدام أســاليب الادارة الاستراتيجية الحديثة يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها ومن الاساليب الادارية الحديثة الرشاقة الاستراتيجية حيث بأستخدامها يمكن إدارك مختلف المزايا التي تتاح لها من خلال الفرص المتوفرة في السوق ومواكبة ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فاعل وبشكل مطلوب. ويتناول الباحث في هذا المبحث عرض للإطار النظري والذي ســوف يتكون من متغيرات الرشــاقة الاســتراتيجية.

كما يتضمن في البداية مفهوم واهمية الرشاقة الاستراتيجية، وسوف يتم عرض اهم قدرات الرشاقة الاستراتيجية. وفى الختام سيتم التطرق الى ابعاد الرشاقة الاستراتيجية(الصانع ,2013).

المطلب الأول : مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

يعرف (Fartash,2012) أن الرشاقة الاستراتيجية التنفيذ الأوضح لقواعد منافسة في السوق مثل الجودة والابتكار والابداع والسرعة والمرونة من خلال تحديد وسائل دمج بين الموارد وجودة الاساليب الادارية من اجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات الى الزبون في بيئة سريعة المنافسة والتغير.

كما عرف كل من (Doz and Kosonen ,2008) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية على انه إمكانية مقدرة الشركات على العمل بأسلوب مربح في بيئة الاسواق الداخلية والخارجية التي تتسم بالتغير بسرعة وباستمرار من حيث الانتاج بجودة اداء عالي التنظيم، واشاروا الى ان الرشاقة الاستراتيجية تعتبر قدرة تنظيمية عالية الاداء لمدى الاستجابة بشكل سريع وناجح لكل الفرص المتاحة في السوق ومدى اغتنامها في الوقت المناسب.

ويعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية مفهوما جديدا في الفكر الاداري المعاصر، حيث هناك العديد من المصطلحات المتعددة عن هذا المفهوم. تعبر العديد من الكتب تعريف الرشاقة الاستراتيجية من خلال مدى القدرة اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمات.(Sherehiy,2008)

وذكر (Ojha,2008) ان المنظمات الذي لديها رشاقة استراتيجية لها المقدرة على تلبية متطلبات الزبائن، حيث تستطيع تقديم العديد من المنتجات الجديدة وهذه احدى الاسباب الجوهرية لأهمية الرشاقة الاستراتيجية البحث في

عمق المنظمات على القدرات الجوهرية من ناحية والتعرف على مختلف بيئات الاعمال واقتناص الفرص من ناحية اخرى.

كما قدم (Kettunen,2010) افكار عدة حول مفهوم الرشـــاقة الاســـتراتيجية من حيث تقديمة العديد من الافكار هي التطور المســـتمر، والهياكل الرشـــيقة، وجودة فرق العمل، والابتعاد عن تضـــيع الوقت والهدر، مدى تحسين كفاءة الموارد البشرية، وحسن ادارة مفهوم سلسلة التجهيزات.

واشار (المحمدي,2011) بانها عملية اعادة هيكلة وترتيب والغاء بعض وحدات العمل وبعض الصناعات الموجودة لأجل التركيز على قدرات جوهرية متميزة.

يستنتج الباحث من التعريفات السابقة أن الرشاقة الاستراتيجية هى القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع من حيث السعر والجودة والسمات والكمية والتسليم.

المطلب الثاني : أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تعد الرشـــاقة الاســـتراتيجية تعتبر عنصـــر النجاح في بيئة العمل حيث تمتاز بانها ســـريعة التغير ولها قدرة ديناميكية وقابلية للتغير وتســـاعد على دعم التغيرات المفاجئة والســـريعة اضـــافة الى ذلك قدراتها على اغتنام الفرص في ســـوق شديد المنافسه ولكن هذا لا يعني عدم وجود الاستراتيجية الواضحة لكنها ليست ببديل عن التخطيط الاستراتيجي والاهداف المرسومة. بمعنى اوضح تعتبر مفهوم مشترك لرسم الاستراتيجية وكيفية تنفيذها(Oyedijo, 2012) .

المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية

بما أن الفاعلية التنظيمية تعتبر في حياة المنظمات ركيزة أساسية للمنافسة القوية من أجل البقاء والاستمرار بيئة تنافسية توصف بالشديدة، حيث ذلك جذب العديد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تشكل مدخل للمنظمات من أجل أن تكون فعالة، ولذلك موضوع الكفاءة هو موضوع صعب ويشكل هاجس حقيقي للمنظمات نفسها، وبالتالي ذلك حتم وجود عدد كبير من الاشكالات على مفهوم تحديد وتعديل المؤشرات وقياسها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة في مكان ما تحديد الظواهر التي تتكون منها الفاعلية التنظيمية بشكل فعال (قريشي,2006).

المطلب الأول : مفهوم الفاعلية التنظيمية

يُعد موضوع الفاعلية التنظيمية احد المواضيع المهمة والجوهرية في نظرية المنظمة. ويُبنى مفهوم الفاعلية أساسا على فعل الشيء الصحيح بالرغم من أهمية الفاعلية التنظيمية في حياة المنظمات،

وأشار (قريشي,2006) الى ان الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها كما اشار الى انه مدى مقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بصرف النظر عن تلك الأهداف التي سوف تحقق حيث يركز هذا المفهوم على البيئة، بقدر التكيف مع المنظمة والظروف الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

ويعرف عن الفاعلية التنظيمية إلى أنها الفاعلية تستمد من قدرات المنظمات على البقاء والنمو والتكيف بغض النظر إذا كانت الاهداف سيتم تحقيقها (الشماع، محمود، 2000).

بينما اشـــار (القريوتي، 2006) أن مفهوم الفاعلية التنظيمية قد طرا عليه تغير في الســـتينات وأوائل الســـبعينات والقرن العشـرين من التركيز على مقدرة المؤسـسـة على تحقيق أهدافها التي تتمثل بالبقاء في بيئة العمل والمنافسـة الى اهداف ومعاير مختلفة كأمثلة: الإصابات المرتبطة بالعمل، ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل دوران العمل.

كما أشـارت (نوار، 2006) أن تعريف الفاعلية التنظيمية يرتبط بقدرة المؤسـسـة على بلوغ الأهداف التي أنشئت من أجلها وتعرف أيضـا علة انها مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها وبالتالي الوصـول إلى النتائج المرجوة من قبل الإدارة .

لذلك نستنتج من خلال التعريفات السـابقة ان الفاعلية التنظيمية تكون بالأسـاس مدى مقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بصـــرف النظر ما إذا كانت تلك الأهداف التي ســـوف تحقق حيث يركز هذا المفهوم على البيئة التنافسية بشكل أساسي، ويرى الباحث ان الفاعلية التنظيمية لابد ان تكون لها معايير متبعة لقياسها في النموذج وهذا المعيار يحدد إذا كانت المنظمات تستطيع ان تحقق الأهداف.

المطلب الثاني : خصائص الفاعلية التنظيمية

يرتبط الفاعلية التنظيمية بالقدرة على تحقيق الأهداف، إضـافة من خلال ايجاد نوع من التأقلم مع البيئة المحيطة بها، ولكن الحفاظ على مستوى النمو الثابت، لذلك نستطيع أن نقول إن هناك إطارا لخصائص فعالة يشمل منظمات وخصـــــائص معينة، مثل هـذه الأنظمة تختلف في تحديد هـذا الإطـار من حيـث درجة قوة وفعـالية، وأهم هـذه الخصائص ما يلي:

1. توفير السلامة المهنية: يمكن أن تكون طبيعية لتوفير ظروف العمل التي تشكل الصفة العامة للبيئة الطبيعية من أجل العمل.
2. مناخ اجتماعي فعال: توفير بيئة ذات تنظيم فعال يعمل فيها الأفراد طوعا والتواصـــل مع كل بيئة تنظيمية بفعالية.
3. اســتغلال فعال لقدرات الأفراد: من خلال خلق أســاليب عمل مناســبة تتميز بالتنظيمية وتوفر فرص النمو الوظيفي وممارسة واسعة للسلطة.
4. وجود معيار موضــوعي: حيث يتم تحديد الرســم البياني وأســاليب العمل التنظيمي والموارد توجيه مراكز صــنع القرار، استنادا إلى معيار موضوعي هو طبيعة الرغبات العمل وأساليب العمل في المنظمة.
5. مراكز فعالة لاتخاذ القرارات: وذلك عن طريق إنشـاء مراكز صـنع القرار التي توجد فيها معلومات المناسـب، لا علاقة بالضرورة بمواقع الناس على الهيكل التنظيمي.
6. امكـانية التوازن بين المكـافآت المـادية والمعنوية: حيـث يكون هنـاك مردود مـالي مجزي مقـابل العمـل بـه، يجعل الموظف في صورة واضحة لطريقة العمل في المنظمة (السلمي،1998).

لذلك نسـتطيع القول ان خصـائص الفاعلية التنظيمية من الناحية النظرية نقدر ان تلخص ان كل الذي سـبق ذكره له أثر واضـح في زيادة درجة الفعالية، الا انه يرتبط بشـكل مباشـر بخصـوصـية كل نوع من خصـائص التنظيم وطبيعة الأهداف وكل الانشطة بما يتفق مع حجمه وعلاقته بالبيئة.

2.8 الإطار العلمي للبحث

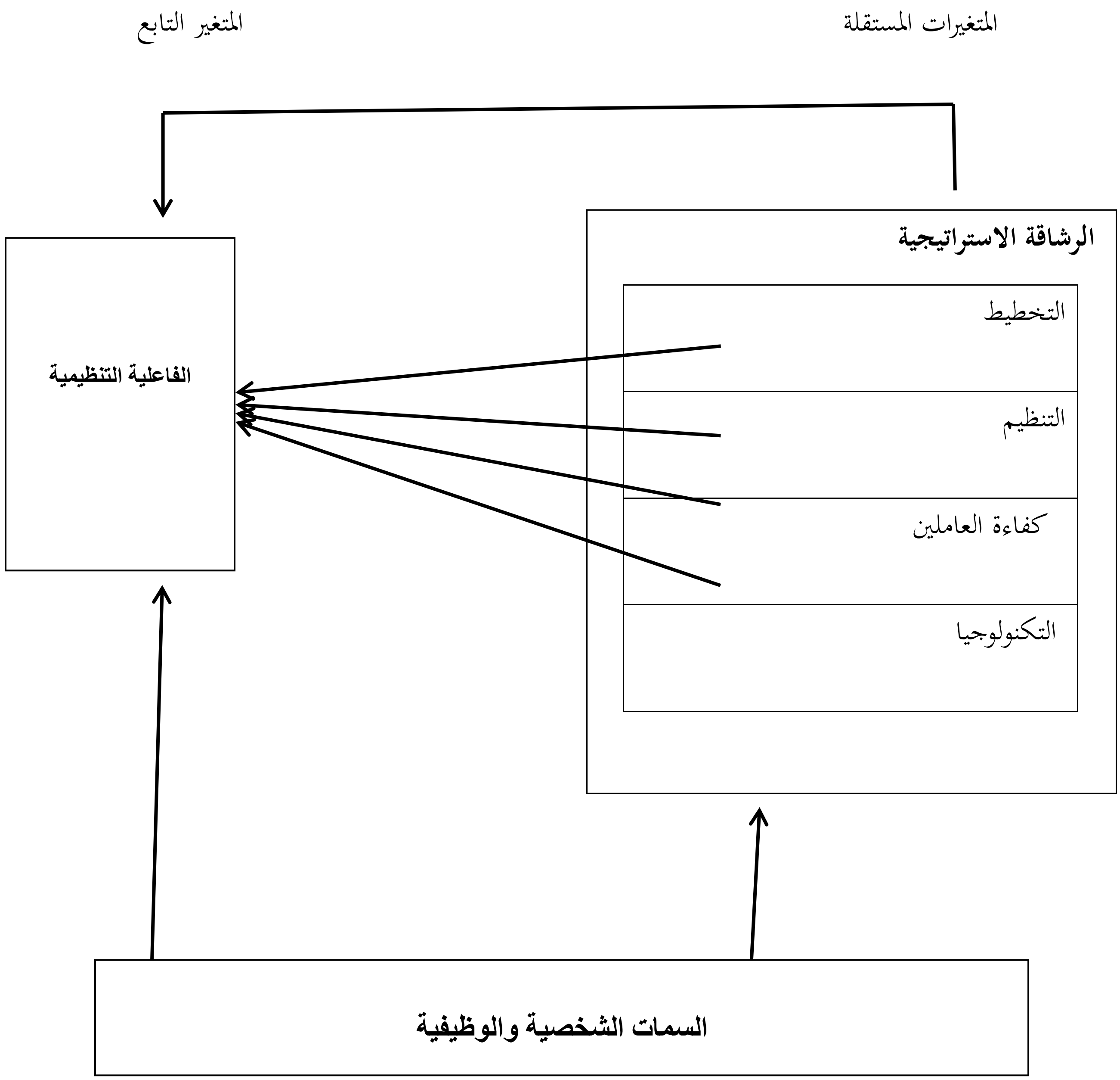
1- منهجية الدراسة:

من خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، استخدم الباحث المنهج التحليلي، حيث سيتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. حول متغيرات الدراسة المعتمدة من عينة الدراسة .حيث يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

2- مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم) بخمسة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، والبالغ عددهم (118) قيادي، وأختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من (80) قيادي وقام بتوزيع الإستبانات على جميع افراد عينة الدراسة حيث استرجع الباحث (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (85,3%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

3–أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (المحمدي، 2011)

4- أداة الدراسة (الاستبانة):

قام الباحث بتطوير وبناء الاستبانة باستخدام مصدريين أساسيين للمعلومات هما:

المصادر الثانوية: والمتعلقة بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة، حيث استند الباحث الى بعض المصادر مثل المراجع العربية والدوريات والنشرات والمقالات العلمية والأبحاث والدراسة السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

المصادر الأولية: والتي تمكن الباحث من التأكد من مدى صحة الفرضيات وذلك عن طريق تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد جاءت الإستبانة في صورتها النهائية كالتالي:

القسم الأول: ويضم المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

القسم الثاني: والذي اشتمل على المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية).

القسم الثالث: واحتوى هذا القسم على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

وقد اختار الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الإستجابات على فقرات الإستبانة. ويوضح الجدول التالي المقياس والدرجات لمستويات الموافقة التي تعطى لها في المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (3) مقياس ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة.

المقياس	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم تحديد معيار تقدير مستوى الموافقة للإستجابات كما في الجدول التالي:

مستوى الموافقة المقابلة لمدى المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.8)
منخفضة	من(1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسطة	من(2.6) إلى أقل من (3.4)
مرتفعة	من(3.4) إلى أقل من (4.2)
مرتفعة جداً	4.2 فأعلى
الملحق رقم (3)	

– صدق الأداة:

للتحقق من مدى الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) الصدق الظاهري من أهم أنواع الصدق حيث أن صدق الخبراء والمختصين وذلك لأهمية ما يملكون من نظرة متفحصة ومفيدة لمتغيرات الظاهرة المراد دراستها ، و للتأكد من صدق هذا الاستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين من هيئة التدريس المتخصصين بكلية التجارة والعلوم الإدارية بجامعة ظفار للإستعانة بخبراتهم بغرض تحكيم الأداة بعد إطلاعنا على هذه التوجيهات والنصائح قمنا بتعديل الاستبيان ووضعه في صورته الشبه النهائية، بحيث أعطت نتائج الصدق الظاهري للمحكمين إلى أن هناك اتفاق بنسبة 96% يتجاوز الحد الأدنى الذي يحدد بنسبة 80% على مجمل محاور

الاستبيان، وملائمة أسئلته في صياغتها اللغوية وتغطيتها المختلفة لمحاور التي تضمنته. والتحقق من صدق فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. وتم الانتهاء من تصديق الاستبانة بشكلها النهائي وتوزيعها للمستجيبين كما في ملحق رقم (1).

- **ثبات الأداة:**

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، تم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدم معامل ألفا كرونباخ الذي يوضح قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، حيث بلغ معامل ثبات الإستبانة (.934)، وهو معامل ثبات مرتفع، كما يتبين من الجدول أن معاملات الثبات الداخلية للإستبانة قد تراوحت بين (.801- .859) وتشير هذه المعاملات إلى أن الإستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع وأعلى من المعدل المقبول، وبالتالي يمكن الإعتماد على النتائج المتحققة من تطبيقها.

2.9. نتائج أختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية بمنطقة ريسوت الصناعية. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلاله (0.01) بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة (.604) وكانت الدلاله الإحصائية المصاحبة لمعامل الإرتباط أصغر من مستوى الدلاله المعنوية. وبناء على هذه النتيجة فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.

2. إختبار الفرضيات الفرعية: وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلاله (0.01) بين التخطيط والفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرســـون للعلاقة (.609) وكانت الدلاله الإحصائية المصاحبة لمعامل الإرتباط أصغر من مستوى الدلاله المعنوية. وبناء على هذه النتيجة فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصـــائية عند مســـتوى الدلاله (0.01) بين التنظيم والفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرســـون للعلاقة (.450) وكانت الدلاله الإحصائية المصاحبة لمعامل الإرتباط أصغر من مستوى الدلاله المعنوية. وبناء على هذه النتيجة فاننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصـــائية عند مســـتوى الدلاله (0.01) بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرســـون للعلاقة (.521) وكانت الدلاله الإحصائية المصاحبة لمعامل الإرتباط أصغر من مستوى الدلاله المعنوية. وبناء على هذه النتيجة فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصـــائية عند مســـتوى الدلاله (0.01) بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرســـون للعلاقة (.425) وكانت الدلاله الإحصائية المصاحبة لمعامل الإرتباط أصغر من مستوى الدلاله المعنوية. وبناء على هذه النتيجة فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.

3. الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أنه لا يوجد أثر ذو دلاله احصائية للرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية بمنطقة ريسوت الصناعية. لإختبار هذه الفرضية تم استخدام الإنحدار المتعدد وبطريقة الإدخال المتزامن، حيث أدخلت جميع المتغيرات المســـتقلة إلى معادلة الانحدار دفعة واحدة. ذلك.تشير النتائج إلى أن معامل الإرتباط بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية قد بلغ (.628) وهو ما يشـــير إلى وجود علاقة إرتباط طردية بين المتغيرات المســـتقلة والمتغير التابع. وبلغت قيمة معامل التحديد

المعدل للنموذج (.354)، وهو ما يشير إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تفسر مجتمعة ما نسبته (35.4%) من التباين في الفاعلية التنظيمية، وأن الباقي منها يرجع إلى عوامل أخرى لم تتعرض لها الدراسة والخطأ العشوائي. تشير النتائج فإلى أن قيمة (F) المحسوبة تساوى (9.774)، وكانت الدلاله المعنوية المصاحبة لها تساوي (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وبناء عليه يمكن القول تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلاله الإحصائية (0.01) للرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية. كما تشير النتائج إلى أن معامل انحدار عنصر التخطيط كان الأعلى من بين المعاملات الأخرى وبلغ (.346)، وكانت الدلاله الإحصائية المصاحبة لقيمة (t) المحسوبة لهذا المعامل قد بلغت (.013) وهي أصغر من مستوى الدلاله الإحصائية (0.05)، وفي المقابل كانت الدلاله الإحصائية المصاحبة لقيم (t) لمعاملات إنحدار المحددات أكبر من مستوى الدلاله الإحصائية (0.05)، وبناء على هذه النتيجة يمكن القول وجود تأثير عند مستوى الدلاله الإحصائية (0.05) لعنصر التخطيط على الفاعلية التنظيمية، بينما لم يوجد تأثير عند مستوى الدلاله الإحصائية (0.05) الرشاقة التنظيمية (التنظيم، كفاءة العاملين، التكنولوجيا) على الفاعلية التنظيمية.

نتائج الدراسة

1. مستويات التخطيط بالشركات الصناعية محل الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإستجابات (3.88) بانحراف معياري قدره (.774).

2. مستويات التنظيم بالشركات الصناعية محل الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإستجابات (3.88) بانحراف معياري قدره (.727).

3. مستويات كفاءة العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإستجابات (3.92) بانحراف معياري قدره (722.) .

4. مستويات التكنولوجيا بالشركات الصناعية محل الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإستجابات (4.06) بانحراف معياري قدره (745.).

5. مستويات الفاعلية التنظيمية بالشركات الصناعية محل الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإستجابات (4.04) بانحراف معياري قدره (694.).

6. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية.

7. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين التخطيط والفاعلية التنظيمية.

8. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين التنظيم والفاعلية التنظيمية.

9. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية.

10. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

توصيات الدراسة

يمكن ان نلخص من خلال الإطار النظري للدراسة بالإضافة الى النتائج التي تم الوصول اليها من خلال التحليل الاحصائي للنتائج السابقة يمكننا الوصول الى التوصيات التالية:

1. بما أن المتوسط الحسابي لكافة محددات الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية كانت مرتفعة ، يوصي الباحث باستكمال تطبيق الخطوات للوصول إلى مستوى مرتفع جداً.

2. يجب أن يكون للشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية ضمان تطبيق خطة الرشاقة الاستراتيجية في جميع الهياكل الادارية وكذلك تطبيق الفاعلية التنظيمية لكي تستمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3. ينبغي أن تكون للشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية القدرة على رفع سرعة الرشاقة الاستراتيجية من أجل زيادة القدرات العملية التنافسية.

4. يجب الأخذ بنظر الاعتبار أولويات تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية لأجل الحصول على تأثير فاعل للرشاقة الاستراتيجية في فاعلية التنظيم، لذلك ينبغي ترتيب سلم أولويات أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بحيث تحقق أهداف الشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية التي تمثل عينة البحث.

5. يجب ان ينظر بعين الاعتبار مدى قوة العلاقات بين متغيرات البحث (الرشاقة الاستراتيجية، الفاعلية التنظيمية(والابتعاد على كل من شانه أن يضع حواجز بين هذه المتغيرات على أساس أنها تمثل حالة ايجابية للشركات التي تمثل عينة البحث للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل.

6. ضرورة توجه الإدارة العليا في الشركات التي تمثل عينة البحث على تشكيل فرق عمل من المختصين، وان تقوم بإجراء الدورات التدريبية والندوات بخصوص السرعة والمرونة والاستجابة والتكيف للعمل التي تزيد الفاعلية التنظيمية والتي تعتبر من المكونات الأساسية للمنظمات الرشيقة.

7. ينبغي على الشـركات العاملة في منطقة ريسـوت الصـناعية توفير قاعدة بيانات ومعلومات تسـاعد في وضـوح الرؤيا لدى متخذ القرار بأهمية الرشاقة الاستراتيجية في بيئة العمل وذلك للمساعدة باتخاذ قرارات استراتيجية قد تشكل نتائجها تغير في مستقبل الشركات المبحوثة وكوادرها.

3. الخلاصة :

من أبرز النتائج التي تم الوصـول اليها وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصـائية بين الرشـاقة الإسـتراتيجية والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصـائية بين التخطيط والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين التنظيم والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلاله إحصائية بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

ومن اهم التوصيات الرئيسية التي تم الوصول اليها يجب أن يكون للشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية ضمان تطبيق خطة الرشاقة الاستراتيجية في جميع الهياكل الادارية وكذلك تطبيق الفاعلية التنظيمية لكي تستمر في تحقيق الميزة التنافسـية المسـتدامة. وعلى الشـركات العاملة في منطقة ريسـوت الصـناعية توفير قاعدة بيانات ومعلومات تساعد في وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار بأهمية الرشاقة الاستراتيجية في بيئة العمل وذلك للمساعدة باتخاذ قرارات استراتيجية قد تشكل نتائجها تغير في مستقبل الشركات المبحوثة وكوادرها.

الملاحق

الملحق رقم 1(قائمة بأسماء المحكمين)

الاسم	اللقب العلمي	مكان العمل
د. طارق عطية	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار
د. معاوية كريم العاني	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار
د. أحمد قهوجي	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار
د. علي محمود	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار
د. عمر الدرة	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار
د. كمال الليل	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار

قائمة المراجع

اولا: المراجع العربية

- بشير، أيمان،(2010) "بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط ادوات تقاسم المعرفة وابعاد التعلم الاستراتيجي" **اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد**، جامعة الموصل كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ادارة الاعمال.
- بلوط، حسن إبراهيم(2005) ، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان
- حريم، حسين محمود (2006)، **تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- السلمي، على(1998) ، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت.
- الشماع، خليل محمد حسن وخيضر كاظم حمود(2005) **نظرية المنظمة**، عمان، الأردن.
- الشماع، خليل محمد حسين(2007) ، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- الصانع، إيمان، سالم (2013) أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ، دراسة حالة شركة الاسمنت الاردنية لافارج، **رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط**، الاردن.

- قريشـي، نجاة(2006) ، القيم التنظيمية وعلاقتها الفاعلية التنظيم، **مذكرة ماجسـتير** ، جامعة بسـكرة، قسم علم الاجتماع، الجزائر.

- القريوتي، محمد قاسم(2000) ، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع , الأردن

- القريوتي، محمد قاسم، (2006) **نظرية المنظمة والتنظيم الطبعة الثانية**، دار وائل للنشر، عمان.

- المحمدي، سـعد علي ريحان(2011). العلاقة بين اختيار الاسـتراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية (دراسة حاله: عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية)، **رسالة دكتوراه**، جامعه سانت كليمنتس الدولية.

- المعاضيدي (2011). درات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة حالة في الشركة العامة لصـناعة الادوية والمسـتلزمات الطبية في نينوى، **المجلة العراقية للعلوم الادارية**، المجلد السـابع العدد التاسع والعشرون.

- نوار، صـالح (2006) ، الفاعلية التنظيم في المؤسـسـات الاقتصـادية، قسـنطينة. **مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة** , الجزائر.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Daft, Richard L,(2006)" The New Era Of Management" international Edition", South – Western, Thomson.

- Doz. L.Yves. and Kosonen Mikko,(2008)," Fast Strategy". Wharton School process?" Strategy Magazine. (2008)," Publishing.(2008), "How agile is your strategy agility: A leadership agenda for accelerating business model Embedding strategic 0024-6301. Vol.1016. renewal". Long Range Planning, In Press, Corrected Proof. ISSN

- Agility in Firms' Fartash. K, & Davoudi. S., (2012)" The Important Role of Strategic Capability and Performance", Master of Business Administration- management of Management & Economics, Semnan University, Semnan, IRAN Technology, Faculty of

- Agility IN Technology Kettunen .O , (2010), " Agile Product Development and Strategic Technology, Espoo, Finland. Firms" Master degree ,Helsinki University of

- to agile software Kettunen. P ,(2009) Adopting key lessons from agile manufacturing product development—A comparative study, Technovation ,Vol. 29,No. 6.

- capabilities and financial Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on competitive of Clemson University, South Carolina. performance, Ph.D, the Graduate School

- Performance in the Nigerian Oyedijo, A, (2012), "Strategic Agility and Competitive Ph.D., American International Journal of Contemporary Telecommunication Industry" Vol. 2 No. 3. Research

- Sherehiy, Bohdana, (2008) " Relationships between agility strategy,work organization and Jagiellonian university, Poland.Stoner , James , A workforce agility" M.A. Psychology, .,F.,& Freeman, R, Edward,& Gilbert, Daniel